

El clima laboral en el contexto organizacional / The working climate in the organizational context

Marianela Bermejo-Salmon¹ marianela@uo.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>,
Isis Leonor Suárez-Caimary² <https://orcid.org/0000-0002-6125-3912>, Maylen Salazar-Danger³
<https://orcid.org/0000-0002-2031-1426>

Institución de las autoras

¹ Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

² Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba. Cuba.

³ Órgano Provincial del MININT Santiago de Cuba, Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](#)



Resumen

El presente trabajo parte del estudio de las principales variables que repercuten sobre el clima organizacional dado su influencia en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima organizacional es el reflejo de la cultura organizacional y una forma en que el trabajador percibe el desempeño, productividad y satisfacción de la labor que desarrolla; el objetivo de esta investigación fue: proponer un procedimiento metodológico del clima laboral sustentado en herramientas con un rigor científico que permitan el tratamiento del clima laboral deseado en la Unidad Empresarial de Base de la Empresa de Producciones Varias de Santiago de Cuba. Fueron utilizados métodos teóricos y empíricos para su desarrollo. Como resultado significativo se evaluó el estado actual y deseado de las variables de mayor incidencia en el clima laboral identificándose sus brechas y se elaboró un programa de acciones que permitió mejorar el tratamiento del clima organizacional en este contexto.

Palabras Clave: Cultura organizacional; Clima organizacional; Comportamiento organizacional; Clima laboral; Variables clave.

Abstract

The present work is based on the study of the main variables that affect the organizational climate given its influence on the conduct and behavior of its members. The organizational

climate is the reflection of the organizational culture and a way in which the worker perceives the performance, productivity and satisfaction of the work he/she develops; The objective of this research was: to propose a methodological procedure of the work environment based on tools with scientific rigor that allow the treatment of the desired work environment in the Base Business Unit of the Various Production Company of Santiago de Cuba. Theoretical and empirical methods were used for its development. As a significant result, the current and desired state of the variables with the greatest incidence in the work environment was evaluated, identifying their gaps and an action program was developed that allowed improving the treatment of the organizational climate in this context.

Keywords: Organizational culture; Organizational climate; Organizational behavior; key variables.

Introducción

El progreso de los estudios de clima laboral o clima organizacional, o clima empresarial está estrechamente vinculado con la Administración y el Comportamiento Organizacional (CO) al proporcionar un argumento sólido para estudiar el comportamiento humano en un ámbito dado, pues influye tanto en los comportamientos individuales como grupales y del sistema organizacional.

Según Robbins & Jugde (2013) “el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta”.

A decir de Muñoz (2008) citado en Machorro (2012) en Boloy y Bermejo (2018):

Estos comportamientos son la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos. (p.30)

De lo anteriormente planteado, se identifica una estrecha relación entre el comportamiento organizacional y el clima laboral. Se infiere además que comportamientos no satisfactorios de los clientes inciden en alcanzar la eficiencia, eficacia y competitividad de las organizaciones; a la vez que constituye un referente que evidencia una inadecuada gestión empresarial en las que los directivos desempeñan un rol importante.

El estudio del clima empresarial debe ser una constante periódica de atención por parte de las empresas y representantes, además debe validar las nuevas prácticas en la conservación de un buen clima, lo que permitirá una sostenibilidad interna de sus

trabajadores, compromiso, dedicación y lealtad de los mismos. (Daza, Beltrán, Silva, 2021)

Emprender acciones concretas portadoras del ineludible vínculo entre los directivos y el resto de los trabajadores en correspondencia con las estrategias previstas en los diferentes niveles del comportamiento humano en la organización, más que una necesidad impostergable constituye hoy en día un requerimiento que posibilita a los directivos tener una visión futura de cómo orientar su propuesta y aplicación y al mismo tiempo, un elemento de diagnóstico de la realidad versátil del entorno que permite nivelar las necesidades de las instituciones en relación con el futuro deseado tanto en el contexto nacional como internacional.

En todo este proceso; no puede obviarse lo dictado por las normas ISO; específicamente en las NC ISO 9000: 2015 y la NC ISO 9004: 2018 que refieren en su introducción: el enfoque de la alta dirección en la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas pertinentes, proporciona confianza en el logro del éxito sostenido.

Todo lo planteado permite confirmar que; si no se logra un clima organizacional o laboral positivo, no se podrán alcanzar los resultados esperados; cualesquiera que sean los procesos y organizaciones en que estos se enmarcan.

A tales efectos, según Chiavenato (2011); citado por Rodríguez (2016), “el clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (p. 86)

Un clima saludable logra que las personas rindan satisfactoriamente en sus tareas diarias, y abre camino a un buen desempeño laboral, situación que facilita las evaluaciones, la retroalimentación, los procesos internos, y toda la cadena de gestión interna. Así que, el clima laboral no es el resultado de una buena administración, es la prioridad para una buena administración. (Gente y Gestión, 2022, Citado en Home Blog Clima Organizacional)

De los estudios emprendidos sobre el clima organizacional se infiere en un primer momento; la necesidad de identificar las variables que acentúan en tendencia su comportamiento y posteriormente promover el estudio y análisis de cada una y sobre estos proyectar un programa de acciones que garanticen crear condiciones que permitan que los empleados (directivos y trabajadores en general) se sientan motivados y satisfechos en cualquier ambiente donde desarrollen su labor.

Se resume entonces que las variables más frecuentes asociadas al clima organizacional, según Pedraza (2018) “el liderazgo, el compromiso organizacional, el desempeño laboral, la motivación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, representan algunas de las líneas de investigación futuras en las organizaciones públicas y privadas”.

El tratamiento de estas variables debe concebirse desde su inclusión en los diferentes procesos que se llevan a cabo en lo interno de cada organización, no exento del rol que en esto se le confiere a los directivos, dígame desde su participación en la formulación de estrategias, rectorando procesos clave de la organización o ; a decir de Bermejo, 2015 al considerar la ... “Participación de los directivos y ejecutivos en la solución de los problemas suscitado” una de las categorías de alineamiento de las competencias laborales a la organización del trabajo.

Los disímiles enfoques del clima organizacional que se han reseñados hasta el momento permite finalmente corroborar que tanto en el contexto internacional como nacional; no existe un único patrón para evaluarlo, pero sí; cada vez más se acrecienta la necesidad de promover estudios sobre este, dado su relación directa con variables que hacen posible orientar el tratamiento del comportamiento humano desde su modelo básico: nivel individual, nivel de grupo, nivel de sistema organizacional.

Se ratifica también que los estudios sobre el clima organizacional, deben enfatizar en las formas y herramientas utilizadas para valorarlo y la constante proyección de acciones de mejora que garanticen un aumento de la motivación y la satisfacción laboral, logrando así un aumento de la productividad del trabajador.

La integración de las ideas antes descritas conduce a deducir que el tratamiento del clima organizacional; más que una necesidad inaplazable debe asumirse como una de las tareas más apremiantes que les corresponde a los directivos en cualquier organización y ámbito de actuación lo que acentúa a su vez el rol que en ello tiene la gestión del capital humano desde su inserción en la gestión integrada de la organización.

En el contexto nacional; Cuba no está exenta de lo antes referido y. recobra notable importancia garantizar un proceso de gestión empresarial que prevea y a la vez facilite nivelar las necesidades de las instituciones en relación con el futuro deseado en este contexto en el que aún se confrontan puntos vulnerables en algunos sectores de la economía cubana.

En correspondencia con lo antes expuesto el objetivo de esta investigación fue: proponer un procedimiento metodológico del clima laboral sustentado en herramientas con un rigor

científico que permitan el tratamiento del clima laboral deseado en la Unidad Empresarial de Base (UEB) de la Empresa de Producciones Varias (PROVARI) de Santiago de Cuba.

En esta UEB, el estudio de clima organizacional es uno de los instrumentos estratégicos que contribuyen al mejoramiento continuo, por cuanto, a través de su análisis se logran identificar elementos clave que permiten elevar la calidad de vida laboral, y con ello la calidad de las producciones y servicios que se ofrecen, dada la influencia que esto tiene sobre la estimulación y el desempeño de los trabajadores, lo que trae consigo incidencias considerables en la productividad, satisfacción, compromiso y calidad del trabajo.

El procedimiento fue validado mediante su aplicación en la referida UEB que forma parte del Sistema Empresarial del Ministerio del Interior (MININT).

PROVARI es una empresa nacional con 17 UEB ubicadas en cada provincia, dedicadas en su conjunto a la producción de bienes y servicios con destino fundamental a la comercialización minorista en la red de tiendas de Ministerio del Comercio Interior, sus principales nomenclaturas se concentran en 4 programas productivos: materiales de la construcción, carbón vegetal con destino a la exportación, producciones varias (plásticos, colchonería, confecciones textiles, pinturas, productos metálicos y otros) y desarme de autos.

Materiales y Métodos

Se emplearon durante el proceso de investigación esencialmente métodos de la investigación científica de acuerdo a:

Su forma de cognición: se resumen en la utilización de métodos teóricos y empíricos; tal y como se refiere seguidamente:

Métodos teóricos

Se empleó desde el enfoque de la Economía Política el método del Materialismo Dialéctico e Histórico, en su acepción más precisa con la concepción materialista de la historia que comprende los métodos siguientes:

Materialista - Dialéctico: permitió establecer la lógica didáctica en el tratamiento de terminologías y variables identificadas.

Histórico - Lógico: hizo posible el tratamiento del proceso objeto de estudio y las pautas que direccionaron su naturaleza evolutiva.

Análisis y Síntesis: se utilizó en un primer momento en la primera fase del trabajo para el procesamiento de la información comprendida en la bibliografía consultada y su análisis crítico; y en un segundo momento en los corolarios lógicos que se desprenden del

desarrollo de la temática desde un ordenamiento lógico de su estructura; así como en la expresión y fundamentación de los principales resultados obtenidos en el proceso investigativo.

Inducción- Deducción: en la dirección orgánica del trabajo, de lo general a lo particular.

Métodos empíricos: fueron empleados para el registro, medición, análisis, interpretación, y transformación de la realidad en el transcurso del proceso de investigación científica en su concreción práctica, a través de la aplicación de las técnicas siguientes:

Consulta a expertos: con la aplicación de tormentas de ideas al grupo de expertos, así como para la aplicación del método Delphi.

Observación: que permitió recoger información primaria del objeto investigado mediante la percepción directa, tal cual se comporta en la realidad práctica.

Cuestionario: que constituyó un instrumento idóneo para la evaluación del clima organizacional.

Entrevistas; permitió obtener información importante sobre el objeto investigado proveniente de los actores que intervinieron en el proceso.

Su forma de afrontar la realidad.

Métodos cuantitativos: se utilizó para enfatizar en la comprensión de lo cuantitativo a través de la recogida de información que se pudo cuantificar.

Métodos cualitativos: permitió puntualiza la explicación cualitativa de las variables identificadas y evaluadas mediante métodos interactivos con el uso de la triangulación (de métodos, personas y momentos).

El uso de los métodos antes expuestos se realizó desde un enfoque sistémico y sistemático durante cada momento de la investigación, y nunca de forma aislada.

Resultados

El procedimiento metodológico parte de considerar los siguientes elementos:

- Sustento teórico metodológico del procedimiento metodológico.
- Desarrollo del procedimiento. metodológico.

Sustento teórico metodológico del procedimiento metodológico

Objetivo del procedimiento

Contribuir al tratamiento desde una perspectiva integral de los elementos que conforman el clima organizacional.

Premisas

1. Preparar las actividades iniciales con todos los actores implícitos para el desarrollo de cada uno de los elementos del procedimiento.
2. Contar con un personal calificado para organizar cada una de las fases y pasos que conforman el procedimiento desde una secuencia lógica.
3. Aunar la adecuación y mejora continua de las etapas y fases del procedimiento.
4. Distinguir el tratamiento de las variables a utilizar.

Principios

1. Tratar de forma integrada y sistémica las fases y pasos comprendidos en el procedimiento.
2. Disponer de herramientas para el tratamiento de los elementos que caracterizan el procedimiento.
3. Tomar decisiones en cada una de las fases y pasos en correspondencia con el entorno dado.

Funciones

1. Combinar los disímiles elementos del procedimiento en su accionar de forma que no se afecte su naturaleza flexible de aplicarlo en cualquier contexto.
2. Propiciar patrones instructores que delimiten las decisiones a tomar en cada nivel de actuación.
3. Utilizar las herramientas para el tratamiento del clima organizacional en correspondencia con cada fase y paso seleccionado.

Requerimientos

1. Considerar la adecuación y mejora continua de las etapas y pasos que lo conforman.
2. Tener en cuenta las normativas vigentes que desde la legislación laboral amparan su funcionamiento en el contexto cubano.

Desarrollo del procedimiento metodológico.

Se estructura en tres direcciones

1. Descripción de los elementos

Fase 1: Preliminar

Objetivo: Seleccionar, analizar y caracterizar al grupo de expertos, las áreas de resultado clave y las principales variables.

Paso 1: Conformación del grupo de expertos

Objetivo: Crear el grupo de expertos competentes para la evaluación crítica del tema objeto de estudio.

Proceder aplicado

- Identificación a priori de los posibles integrantes del grupo de expertos sobre la base de las consultas realizadas a directivos y personal especializado.
- Aplicación de una encuesta al personal seleccionado antes señalado con la finalidad de obtener la información necesaria para su procesamiento.
- Se procesa y valida la encuesta con la utilización el Software Estadístico SPSS 22.0.
- Se utilizó el programa Decisión 1.0, el que permite a través de un coeficiente competencia ($0.8 \geq k_i \leq 1$) confirmar quiénes permanecen como expertos.
- Se entrena al comité de expertos resultante

El entrenamiento se realiza según (Cuesta, 2006) 20 horas en los temas relacionados con la investigación, con el propósito de prepararlos para la etapa diagnóstica y validación del resto del procedimiento.

Paso 2: Caracterización del proceso o área de resultado clave

Objetivo: Describir el área seleccionada para aplicar el procedimiento.

Proceder aplicado

A partir de la estructura organizativa, del mapa de procesos y de las áreas de resultados clave, se seleccionó el área que por su mayor incidencia en los resultados de la entidad aconseja comenzar el estudio de clima organizacional. Realizar observación directa, revisión documental y entrevistas semiestructuradas a los trabajadores y directivos del área, así como, el desarrollo de una tormenta de ideas al grupo de expertos.

Paso 3: Identificación de las variables

Objetivo: Conocer las variables que afectan el clima organizacional en el área caracterizada.

Proceder aplicado

Como punto de partida a priori se realiza una revisión de los documentos fundamentales, creándose un listado con los factores que describen el clima organizacional en la entidad.

Posteriormente se aplica el método Delphi con los expertos seleccionados en el Paso 1, así como: tormenta de ideas, la observación directa y la encuesta como instrumento principal.

Como resultado de este paso se elabora un listado con las variables pertinentes al clima organizacional. Resulta importante establecer cuál es la población a partir de la cual se desea obtener información.

Fase 2: Tratamiento de las variables

Objetivo: Identificar y evaluar el estado real o actual de la organización objeto de estudio y el que se desea obtener realmente basado en los análisis anteriores (identificación de las brechas), la perspectiva del trabajador y la opinión del grupo de expertos.

Paso 1: Identificación del estado actual.

Objetivo: Exponer el ambiente real de la organización para su adecuado tratamiento.

Estado actual: Caracteriza la situación real del proceso a analizar.

Una vez que se conoce el estado actual de la situación emprendida, si este no se corresponde con lo que se desea o persigue, se procede a:

Paso 2: Determinación del estado deseado.

Objetivo: Conocer el estado al que se desea llegar.

Estado deseado: Tiene como premisa fundamental establecer como debe ser el proceso en correspondencia con las legislaciones laborales y normas jurídicas vigentes.

Se procede entonces a evaluar el comportamiento de los estados antes citados, atendiendo a lo que significa:

Evaluación: “Es la valoración que se hace de una cosa, actitud o comportamiento” (Paulet, 1994, p. 59 citado por Bermejo, 2015).

Paso 3: Identificación de las posibles brechas.

Objetivo: Caracterizar las brechas que sean detectadas.

Una vez identificadas las variables que más incide en el comportamiento del clima laboral y las brechas existentes, se aplica el Diagrama Ishikawa Ponderado (Causa-Efecto o espina de pescado) tomando las principales causas que inciden en el comportamiento de las variables identificadas, sobre la base del diagnóstico efectuado en la organización y en el área de resultado clave seleccionada.

Fase 3: Programa de acciones

Objetivo: Elaborar un grupo de acciones para el perfeccionamiento del clima organizacional.

Seguidamente se procede a la elaboración de un programa de acciones que incluye: ejecutores, responsables y fechas de cumplimiento para las deficiencias detectadas según las variables más afectadas obtenidas en el Ishikawa Ponderado.

El plan de acciones se presenta por el grupo de expertos ante el Consejo de Dirección de la entidad para su aprobación e implementación.

Fase 4: Implementación y control

Objetivo: Controlar el cumplimiento de las acciones previstas.

El consejo de Dirección sistemáticamente evaluará el desempeño y cumplimiento del plan de acción implementado, tomando las medidas correctivas pertinentes de manera oportuna y certera para la mejora continua del clima laboral.

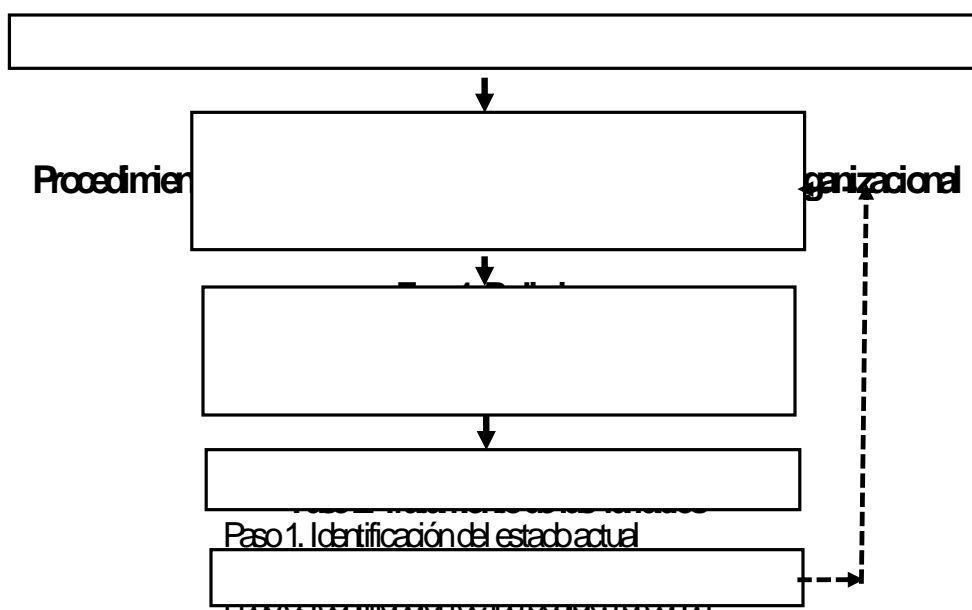
Cada una de las fases y pasos se propone se realicen a través de la triangulación de métodos, personas y momentos.

2. Esquema del procedimiento

En la siguiente figura se representa el esquema del procedimiento.

Figura 1

Procedimiento propuesto



3. Validación del procedimiento en la UEB Santiago de Cuba de PROVARI

Fase 1: Preliminar

Fase 3: Programa de Acciones

Paso 3: Identificación de las variables.

Se empleó el método Delphi por rondas, seguidamente se ilustra el mismo.

Fase 4: Implementación y control

1. Se realiza la primera ronda donde los expertos plasman en un papel las variables que consideran afectan el clima organizacional en el área caracterizada. En la Tabla 1 se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 1

Variables identificadas por los 11 expertos

| No | Variables/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 |
|----|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| 1 | Responsabilidad | X | | X | X | | | X | X | | | X |
| 2 | Liderazgo | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 3 | Motivación | | X | X | | X | | X | | X | X | X |

| | | | | | | | | | | | | |
|----|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | Condiciones de trabajo | X | X | | X | X | X | | X | | X | X |
| 5 | Trabajo en Equipo | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| 6 | Toma de Decisiones | X | X | X | X | | X | X | X | X | | X |
| 7 | Participación | | X | X | | X | X | | X | | X | |
| 8 | Comunicación | X | X | X | | X | X | X | X | X | | X |
| 9 | Estilos de Dirección | X | | X | X | | X | X | | X | X | X |
| 10 | Estructura Organizativa | X | | X | X | | | X | X | | | X |

2. En la segunda ronda los expertos marcan con una N las que no están de acuerdo y a partir de los resultados se calcula el nivel de concordancia. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2

Niveles de concordancia

| No | Variables/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | Cc (%) |
|----|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|--------|
| 1 | Responsabilidad | | N | N | | N | | | N | N | | N | 54.5 |
| 2 | Liderazgo | | | | | | | | | | | | 100 |
| 3 | Motivación | N | | | N | | | | N | | | | 73 |
| 4 | Condiciones de trabajo | | | | | | | | | | | | 100 |
| 5 | Trabajo en Equipo | | | | | | | | | | | | 100 |
| 6 | Toma de Decisiones | | | | | | | | | | | | 100 |
| 7 | Participación | N | | | N | | | N | | N | | N | 54.5 |
| 8 | Comunicación | | | | | | | | | | N | | 91 |
| 9 | Estilos de Dirección | | N | | | N | | | | | | | 82 |
| 10 | Estructura Organizativa | | N | | | N | N | | | N | N | | 54.5 |

Se eliminaron por baja concordancia ($Cc < 60\%$) tres variables (1, 7 y 10).

3. En la tercera ronda se les pide a los expertos que plasmen en un papel las ponderaciones o pesos que consideren para cada variable con el objetivo de ordenarlas según la importancia. Posteriormente en la Tabla 3 se realiza la sumatoria por filas de las ponderaciones (R_j).

Tabla 3

Ponderaciones de los expertos

| No | Variables/Expertos | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 | E10 | E11 | Rj |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|----|
| 1 | Liderazgo | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 24 |
| 2 | Motivación | 5 | 5 | 5 | 4 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 58 |
| 3 | Condiciones de trabajo | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 43 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 4 | Trabajo en Equipo | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 5 | 3 | 33 |
| 5 | Toma de Decisiones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 12 |
| 6 | Comunicación | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 72 |
| 7 | Estilos de Dirección | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 4 | 6 | 66 |

4. Se calculan la R_j media que permite mayor visualización del orden de importancia de las variables y el nivel de concordancia (C_c) para conocer el nivel de consenso de los expertos.

Los resultados finales de acuerdo al valor obtenido de los R_j media permiten establecer un orden de prioridad, para el tiramiento de las variables identificadas; se hace también recalcular los coeficientes de concordancias (C_c), que necesariamente no tienen que corresponder con los referidos en la tabla 2; tal y como sigue: toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, motivación, estilos de dirección y comunicación; para un R_{ij} media: de 1.09, 2.18, 3.00, 3.91, 5.27, 6.00 y 6.55 y un C_c : de 63.6, 72.7, 81.8, 72.7, 90.9, 63.6 y 72.7 respectivamente.

Teniendo en cuenta que todos $C_c > 60\%$, no fue necesario acudir a una cuarta ronda.

Fase 2: Tratamiento de las variables

En esta fase se determinó el estado actual, el estado deseado.

La caracterización del estado actual y la identificación del deseado en cada una de las variables que incidieron en el clima organizacional en la UEB PROVARI hizo posible plantear las brechas existentes entre ellas y en función de esto proponer un programa de acciones para mitigarlas. Posteriormente mediante la aplicación del diagrama Ishikawa Ponderado se tomaron las principales causas de las fuerzas actuantes de la organización y las del área objeto de estudio. Los expertos identifican cuáles son las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores.

La información obtenida luego de la aplicación del diagrama Ishikawa no se muestra, debido a que las autoras responden a un código de ética que no permite divulgar la misma.

Fase 3: Programa de acciones

A partir de los problemas identificados por el grupo de expertos se elaboró el Plan de acciones sometido a la aprobación del Consejo de Dirección de la UEB, y la inclusión del mismo en su plan temático.

Fase 4: Implementación y control

La implementación eficaz y el control del cumplimiento del Plan de acciones propuesto dependen en gran medida del liderazgo y compromiso de la dirección de la UEB PROVARI.

La solución inmediata de los problemas detectados mediante un plan de medidas, permitió la mejora continua del procedimiento y del clima laboral y a su vez logró impactos positivos en el comportamiento del objeto de estudio.

Conclusiones

1. Se ofrece un ordenamiento que, desde lo teórico y metodológico, sustenta el estudio realizado a través de las valoraciones, conceptualizaciones y comparaciones de disímiles elementos que inciden en el clima organizacional.
2. Se logra evaluar y controlar las variables que mayormente inciden en el clima laboral del área de resultado clave seleccionado; estas fueron: toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, motivación, estilos de dirección, y comunicación.
3. Se propicia, con el desarrollo del procedimiento un clima organizacional deseado y se sientan las bases para emprender otros trabajos investigativos que amplíen su estudio y análisis y su socializarlo en otras entidades del país.

Referencias Bibliográficas

- Bermejo Salmon, M. (2015). *Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal TRANSTUR S.A. Santiago de Cuba*. [Tesis doctoral, Universidad de Oriente].
- Boloy Gracial, E. y Bermejo Salmon, M. (2018). Clima Organizacional. Caso estudio facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (04). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html//hdl.handle.net/20.500.11763/caribe1804clima-organizacional-cuba>
- Cuesta, A. (2006). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Editorial Félix Varela.
- Daza, A., Beltrán, L, y Silva, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Home Blog Clima Organizacional (2022). Gente y Gestión. <https://www.genteygestionec.com/category/blog/>

- Oficina Nacional de Normalización. (2015). NC Norma cubana ISO 9000: 2015, Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Oficina Nacional de Normalización. (2018). NC Norma cubana ISO 9004: 2018, Gestión de la Calidad. Orientación para lograr el éxito sostenido.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista Investigación* 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta edición, PEARSON, México.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista Educación en Valores*, 1(25), 4-11.

Síntesis curricular de los Autores

Dra. C. Marianela Bermejo-Salmon¹ <https://orcid.org/0000-0001-6217-6480>, marianela@uo.edu.cu, Licenciada en Economía, Máster en Administración de Negocios, Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Titular del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, Participa como miembro de Colectivos Científicos de Predefensas de Doctorados y en calidad de oponente y como miembro de Tribunal Defensas de Maestría y Doctorados en la Universidad de Oriente, Miembro del Tribunal Nacional de Economía Aplicada y del Proyecto de Investigación Institucional: La Transición al Socialismo en Cuba. Teoría y Práctica en el contexto de la actualización del modelo económico cubano.

M. Sc. Isis Leonor Suárez-Caimary² <https://orcid.org/0000-0002-6125-3912>, isis@megacen.ciges.inf.cu, Ingeniera Química, Máster en Dirección, Consultora e Investigadora Auxiliar de MEGACEN, Profesora Asistente a tiempo parcial del Departamento de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente del Departamento de Economía de la Universidad de Oriente, Cuba.

Lic. Maylen Salazar-Danger³ <https://orcid.org/0000-0002-2031-1426>, msalazaedanger@gmail.com, Licenciada en Economía. Especialista en Contabilidad. Trabaja en el Departamento de Economía y Finanzas y se desempeña como Oficial de Finanzas.

Institución de las autoras

¹ Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba. Cuba

² Centro de Información y Gestión Tecnológica de Santiago de Cuba (MEGACEN). Cuba

³ Órgano Provincial del MININT Santiago de Cuba. Cuba.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses en relación con el artículo presentado

Como citar este artículo

Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Holguín*, 28(3), 33-46.

Fecha de Recepción: 23 de mayo 2022

Fecha de Aprobación: 28 de junio 2022

Fecha de Publicación: 30 de junio 2022